

野球用品市場において中小メーカーが生き残る為の戦略提案

1170406 奥 肇

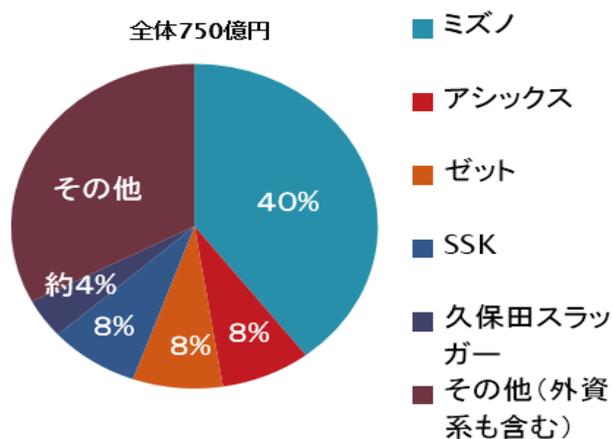
高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

野球用品業界にも、大手メーカー、中小メーカーの競争が存在する。しかし、経営資源の乏しい中小メーカーが苦戦する大手メーカー主導の業界構造となっている。そのような中小メーカーが今後生き残る為の戦略とは何なのか。今回は事業概要における大手メーカーと中小メーカーの違いから、中小メーカーはきめ細かなサービス対応と職人の技術力を活かした一つ一つのものづくりに力を注いでいることが分かった。そういったものづくりメインとした戦略の裏にひそむ何かしらの要因が存在するのではないかと考えた。この要因を中小メーカーの今後の戦略案に活かすことで、生き残りを図れる。本研究では、野球用品市場における代表的な大手メーカーと代表的な中小メーカーの二社をマーケティングの視点から比較分析し、その二社からのヒアリングにより、大手メーカーと中小メーカーの内部分析を行う。そこから中小ならではの強みを洗い出し、そこに潜む要因から戦略提案する。

2. 背景

図1 2013年度野球用品市場規模と占有率



(出典: Sports Business Magazine by 繊維流通研究会調べ及び久保田スラッガー販売小売店二社へのヒアリングより著者作成)

野球用品業界に参入しているメーカーは、国内に大小含めて60社以上存在している。野球用品の市場規模は730億～750億円と言われており、約300億円規模の「ミズノ」がトップ。2位には約60億円の「ゼット」「アシックス」「SSK」が追う形になっている。「ナイキ」「アディダス」「ローリングス」「アンダーアーマー」など外資系は公表していない。このことから、ミズノは全体規模の約4割を占めていることになる。ミズノの野球用品がマーケットを独占している状態だ。そして後のゼット、アシックス、エスエスケイがそれぞれ約60億だとすればシェアは8%になる。外資系の企業も含めこれらの企業は大手企業に分類され、その他多くの中小企業がひしめきあっている。概要にも述べたとおり大手主導の業界構造となっている。

中小企業の中でも健闘している株式会社久保田運動具店の久保田スラッガーという企業が存在する。久保田スラッガーの占有率は全体の約4%となっており、これからもまだまだ可能性を秘めたメーカーとなっている。しかし経営資源の乏しい中小メーカーだけあって、今後の生き残りをかけた戦略が鍵となる。

3. 研究目的 (リサーチ・クエスチョン)

中小メーカーが今後も生き残る為どのような戦略が必要なのかを大手メーカーにはない中小メーカーならではの強みを見つけ出し、そこから中小メーカーの今後の戦略を考察、提案する。

4. 研究方法

本研究では、大手メーカーの代表として「ミズノ」中小メーカーの代表として「久保田スラッガー」の二社の比較分析を行う。その比較分析の枠組みとして、マーケティング戦略のSWOT分析→STP分析→4P分析と内部経営資源の競争優位性をはかるVRIO分析の二つを使用する。VRIO分析では、ヒ

アリングによりそれぞれの、製造、販売・マーケット、サービス、技術開発、全般管理の5つバリューチェーンから強みを調査し、内部を分析する。そこから、中小メーカーの今後生き残っていく為の方法を考察、提案する。

5. 定義

図2 美津濃株式会社 ミズノ会社概要

創業	明治 39 年
代表取締役社長	水野 明人
資本金	261 億 3,700 万円
売上	187,07600 万円
従業員数	5,568 人

(出典：ミズノホームページ「企業概要」より著者作成)

図3 株式会社久保田運動具店 久保田スラッガー会社概要

創業	昭和 11 年
代表取締役社長	久保田 啓夫
資本金	1,000 万円
従業員	約 30 名

(出典：久保田運動具店ホームページ「企業概要」より著者作成)

大手メーカーと中小メーカーの定義として本研究では製造業において、資本金の額が3億円以上、常時使用する従業員数300人以上、いずれかを満たす会社を大企業者とする。また資本金の額が3億円未満、常時使用する従業員数300人未満、いずれかを満たす会社を中小企業者とする。(中小企業庁FAQ「中小企業の定義について」)

二社の資本金、従業員数をみると、美津濃株式会社は資本金261億3,700万円、従業員数5,568名。株式会社久保田運動具店は資本金1,000万円の従業員数約30名となっている(2016年3月31日現在)。この定義からミズノは大手メーカー、久保田スラッガーは中小メーカーだと分かる。

6. 事業内容

6.1 ミズノ

ミズノは過去から、イチロー選手、松井秀喜選手をはじめとするメジャーリーグや日本のプロ野球の選手と契約しマー

ケティング活動を展開した。しかし、日本人のトッププロから絶大な支持を集めるあまり、有名選手やチームとの契約を重視し、一般選手向けの市場をとらえきれなかった部分がある。

現在では、「ミズノ」ブランドを直接、エンドユーザーにアピールする場所である直営店「ミズノ BSS ショップ」の展開を始める。少子化の影響や他競技の攻勢もあり苦戦傾向が続く国内ベースボール市場において、「きちんとした接客を実現すること」(久保田事業部長)を重視している。きちんとした接客という中で、お客様との対話を大切に、質の高い接客対応を行う。お客様が満足するリペア対応を行う。この二つのことに重要性を置いて事業に取り組んでいる。

また、子供たちが興味を抱く競技や趣味も多岐にわたっているなかで、野球に子ども達が興味をもってもらおうと、契約選手と数人の子供グループと対話し、それぞれの選手と子供たちの意見を反映した野球用具を開発するといった取り組みも行っている。

6.2 久保田スラッガー

久保田スラッガーは過去から現在まで、プロ=プロ野球選手だけとは捉えていない、すべての人が野球のプロだという理念を掲げ、少年野球や中高生の部活動、大学野球や社会人野球など野球にかかわるすべての消費者の声に耳を傾ける姿勢で、プレイヤーの要望に応えるスタイルで事業に取り組んでいる。

また、一人、一人に一つ、一つの商品を丁寧に職人の技術で手作りしている。

7. 分析

7.1 SWOT 分析

今回の分析はまずSWOT分析を行う。SWOT分析は、1920年代からハーバードビジネススクールのビジネスポリシーコースの一部として開発されてきた、ハーバードポリシーモデルの一部である。今回はミズノ、久保田スラッガーの二社の事業のS:強み、W:弱み、O:機会、T:脅威という現状分析からビジネス機会を明らかにし、二社がどのようなタイプの戦略方法を今後とるべきなのか、とっているのかを分析する。

7.1.2 ミズノ SWOT 分析

図4 ミズノ SWOT 分析

S 強み <ul style="list-style-type: none"> ・大量生産 ・グレードがつけられる ・低価格販売 ・ブランド力 ・資金力 	W 弱み <ul style="list-style-type: none"> ・一人、一人の消費者との関係 ・品質
O 機会 <ul style="list-style-type: none"> ・低価格を求める消費者 ・広告 	T 脅威 <ul style="list-style-type: none"> ・野球人口減少 ・低価格高品質志向の消費者

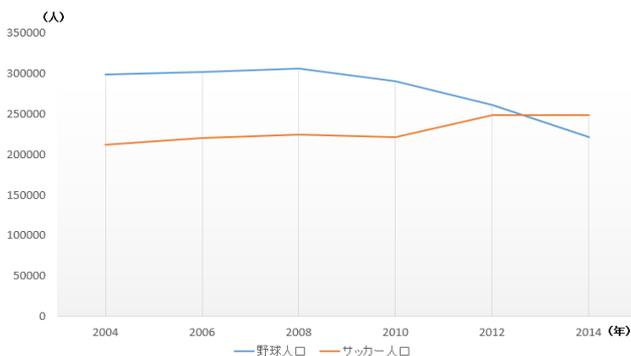
(「S×T 戦略」 著者作成)

ミズノは大手メーカーということもあり、強みの部分に資金力からの大量生産、商品ごとにグレードをつけ低価格の商品から高価格の商品まで販売、取り扱うことができる。他の大手メーカーも強みとしていることが挙げられる。

また、脅威としては、国内の野球競技人口が減っていることにある。(図3参照) 経済不況の傾向により、気軽に楽しめるスポーツを消費者が求めていることや、健康志向の競技者が増えていることから、野球よりお金の掛からないサッカーやランニングの競技者が増加している。これらのことは中小メーカーにも言える事であり脅威として存在する。

ミズノは強みと脅威を掛け合わせ、ブランド力や資金力、低価格販売を活かし、例えば契約している多くのプロ野球選手を用いての野球教室など野球と触れ合う環境を作る戦略などが今後必要になる。

図5 国内野球競技人口 (サッカーと比較)



(出典：公益財団法人日本中学校体育連盟調べより 著者作成)

7.1.3 久保田スラッガーSWOT 分析

図6 久保田スラッガーSWOT 分析

S 強み <ul style="list-style-type: none"> ・一人、一人に対するサービス力 ・オーダーに強い (コミュニケーション) ・職人の技術力 	W 弱み <ul style="list-style-type: none"> ・大量生産できない ・ブランド力 ・資金力
O 機会 <ul style="list-style-type: none"> ・用具にこだわりがある消費者 	T 脅威 <ul style="list-style-type: none"> ・野球人口減少 ・低価格高品質志向の消費者

(「S×O 戦略」 著者作成)

久保田スラッガーはミズノに比べ、資金力やブランドとしての力は弱いですが、上記の事業内容にもあったように一人、一人に一つ、一つの商品を丁寧に職人の技術で手作りしている。また、消費者と近いかたちでコミュニケーションをとり、少年野球や中高生の部活動、大学野球や社会人野球など、野球にかかわるすべての人にブランドカテゴリーを設けずその人にあった商品を提供している。

大量生産をしないため、低価格での販売はできないが用具にこだわりを持った消費者からのニーズが機会となる。

久保田スラッガーは、強みと機会を掛け合わせ、一人一人に全力投球するサービス力を活かし、用具にこだわりをもつ、高品質をもとめる消費者に対して自社製品の良さを伝える戦略が今後必要となる。

7.2 STP 分析

STP 分析とは、Segmentation (セグメンテーション)、Targeting (ターゲティング)、Positioning (ポジショニング) の略称で、ターゲットの絞り込みと自社のポジショニングの設定をする分析のフレームワークである。(ウエンデル・スミス 1956)

ここではミズノ、久保田スラッガーの二社が野球用品市場におけるマーケティング活動の比較分析を行う。

7.2.1 セグメンテーション

図7 ミズノ、久保田スラッガーのセグメンテーション

ミズノ	ブランドの安心感、低価格
久保田スラッガー	自分だけの高品質な用具

(著者作成)

ミズノは、野球用品意外にも事業を幅広く展開しており、誰もが知っているメーカーである。消費者としては、ミズノというブランドに対するスポーツといえばミズノ、野球といえばミズノという安心感とミズノを低価格で購入したいというニーズが存在する。

久保田スラッガーは、プロなど関係なく生産者と近い形で自分にあった、自分だけの高品質の用具が職人の手によって作る。こだわりを持つことや生産者と近い形の安心感というニーズが存在する。

7.2.2 ターゲティング

図8 ミズノ、久保田スラッガーのターゲティング

ミズノ	プロや上級者をターゲット
久保田スラッガー	プロ、アマ問わず、年齢問わず、幅広く

(著者作成)

ミズノは日本を主に、海外にも市場を拡大し、野球のプロや上級者を中心に販売を広げている。また商品を多くつくれるためブランドカテゴリーを設け低価格帯から高価格帯の商品を販売している。このため低価格を求める消費者にもターゲットをあてている。

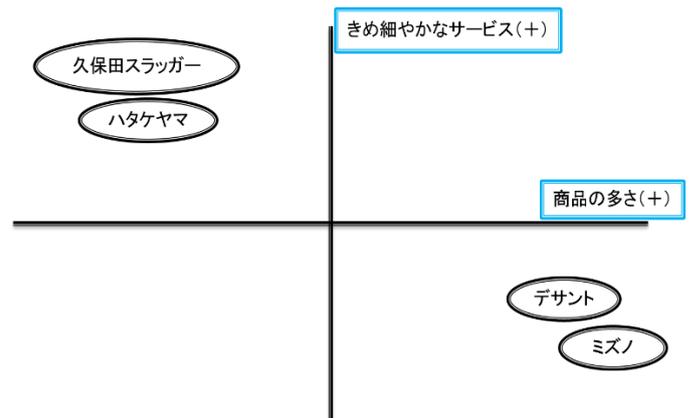
久保田スラッガーは少年野球や中高生の部活動、大学野球や社会人野球など、野球にかかわるすべての人をターゲットとしミズノとは違いブランドカテゴリーなど設けず、上記の人達すべてに同じ質の商品を提供している。

7.2.3 ポジショニング

大手メーカー、中小メーカーのポジショニングを分析するため、知覚マップを作製した。このマップを作成することにより、各メーカーが自社製品の独自性を押し出せるポジションを探しだすことができる。また製品やサービスの「強み」や、競合他社に負けない「独自性」が何かを求める。

今回は、野球用品市場で代表される、大手メーカー（ミズノ、デサント）、中小メーカー（久保田スラッガー、ハタケヤマ）を取り上げ、評価軸にはきめ細やかなサービスと商品の多さを設定した。理由としては、野球用品での消費者が求めるサービス性、商品の他種性というニーズ面を考え設定した。

図9 大手メーカー（ミズノ、デサント）、中小メーカー（久保田スラッガー、ハタケヤマ）におけるポジショニング



(著者作成)

この知覚マップから中小メーカーである久保田スラッガーとハタケヤマは大量生産を可能とする、大手メーカーと比べ商品の多さの部分には位置していないが、消費者に対するきめ細かなサービスの部分の強さが存在する。ここで述べるきめ細かなサービスとは、生産者と消費者の距離の近さから生まれるものである。久保田スラッガーは店舗に足を運んでくれた、選手（プロアマ問わず）としっかり話し合い、一人一人にあった商品を提供することはもちろん、職人が自ら球場や家庭に伺って要望（グラブの革の厚みやカタチ、サイズなど）に応え商品をつくることも行っている。選手個々のニーズに時間をかけ応えることは大変難しいことであるが、久保田スラッガーの「一人、一人の想いを一つ、一の想いに」という理念のもとからそのような生産者と消費者の距離の近さから生まれるサービスが出来ている。もうひとつの中小メーカーの代表と挙げたハタケヤマも野球を愛する人（プロ、アマ関係なく）のために、心をこめて一つ、一つ、職人が手作りで商品を提供することを心がけている企業である。生産者と消費者の距離を近さから一人、一人からニーズを聞きだ

し、職人の技術力を活かして成長する企業だと言える。

大手メーカーで挙げているミズノ、デサントは大量生産を可能としているため、商品の多さの部分には位置するが、大手メーカーと消費者の間に卸業者、小売業者が存在し消費者のニーズや声が直接届かないシステムになってしまっているため、消費者に直接メーカー自体がきめ細かにサービスを行うことは規模的にも難しい。

7.3 4P 分析

4P とは、企業や事業の競争力を分析する際の考え方の枠組みの一つで、Product (製品)、Price (価格)、Promotion (宣伝)、Place (立地、流通) の4つに着目する分析手法である。これらは製品のマーケティングなどを行う際に、企業側、売り手の視点から重視されるものである。Product は製品やサービスの品質や特徴、付加価値などが含まれ、Price には価格など、Promotion には広告、宣伝などが、Place には流通経路などの要素・要因が含まれる。

二社がターゲットに働きかけるどのような具体的施策をおこなっているかをここで分析する。

7.3.1 ミズノ 4P

図10 ミズノ 4P

製品	価格
<ul style="list-style-type: none"> ・プロなどを中心にターゲットを置く ・ブランドカテゴリーで消費者のレベルや、高価格、低価格にも対応 (種類の多さ) ・低価格のものは大量生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・4000円～60000円
流通	プロモーション

国内 <ul style="list-style-type: none"> ・小型スポーツ店～大型スポーツ店 ・インターネット 海外 <ul style="list-style-type: none"> ・上記同様 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロ野球とのスポンサー契約 ・TVCM ・インターネットサイト
--	--

(著者作成)

ミズノは中小メーカーに比べ、資金力があるため、商品を大量生産しブランドカテゴリーから消費者のプレイヤーとしてのレベルや低価格帯から高価格帯 (約4000円～約60000円) の商品を多くの種類で販売している。また流通の面からも地域の小売店を中心に現在では多くの大型スポーツ店、インターネットで日本だけではなく、海外にも幅広く商品を流通させている。その中でも大きな力となっているのは、プロモーションにおける戦略といえる。テレビでの広告、看板広告 (球場での看板設置など) インターネット広告がある。広告媒体の種類によって広告の仕方を変えている。紙面での広告には、商品の機能や特徴を重点的に伝え、テレビでは、ブランドイメージを重視し、伝えている。実際に契約しているプロ野球選手その中でも、野球界の有望な選手を起用しその選手たちがミズノの商品を使用し、野球に取り組んでいる姿をCMとして放映している。最近では高校・大学で活躍した選手をピックアップしミズノの製品を利用している場合、将来性を見込んでプロになってからすぐに契約を結んでいる。また、長期的な契約ではなく短期的契約 (スポット契約) の選手の活用も行っている。

このことから、ミズノは多くの経営資源を幅広い宣伝方法でうまくミズノの製品を浸透させている。

7.3.2 久保田スラッガー4P

図11 久保田スラッガー4P

製品	価格
<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い層がターゲット ・1つ1つを1人1人にとり経営理念から職人の技術力で製品を作成、提供 ・すべてのものに良質な材料を使用 	<ul style="list-style-type: none"> ・13000円～40000円

流通	プロモーション
国内 ・インターネット ・小型スポーツ店	・インターネットサイト ・SNS ・プロ選手との契約

(著者作成)

久保田スラッガーは、価格は低価格ではない(13000円～40000円)が、1つ1つを1人1人という経営理念から消費者としっかりと向き合い、職人の技術力で製品を手作りし提供している。ブランドカテゴリーを設けず、すべての製品に高品質な材料、高度な技術を注ぎ込んでいる。流通では、小型のスポーツ店を主に、小売店が立ち上げているインターネットHPでの販売を行っている。大型スポーツ店には流通をひろげていないため、多くのプレイヤーが久保田スラッガーを目にする機会は少ない。またプロモーションの面では、インターネットHPの活用や、最近プロモーションツールとしてよく使用されるSNSでのプロモーションを行っている。プロ野球選手との契約はミズノに比べ少ないが数名の選手と契約している。

ミズノに比べ久保田スラッガーはプロモーション面での弱さがみられる。現在のプロモーションツールを今後も上手く活用すべきである。とくに消費者と離れていても情報を伝えることのできるインターネットを使用した、プロモーションが必要である。

7.4 SWOT, STP, 4P 分析まとめ

7.4.1 ミズノ

SWOT 分析

ブランド力や資金力、低価格販売を活かし、プロ野球選手を用いての野球教室など野球と触れ合う環境を作る戦略(S×T戦略)

STP 分析

日本、海外でプロなどを主にターゲットとし大量生産の活用からブランドカテゴリーを設け種類の多くし商品を提供。

4P 分析

4千円～8万円の価格帯で日本だけではなく海外の小型、大型スポーツ店を中心に販売し、HPの他にプロ野球界との契約で広告を行う。

7.4.2 久保田スラッガー

SWOT 分析

きめ細かなサービス力を活かし、用具にこだわりをもつ、高品質をもとめる消費者に対して自社製品の良さを伝える戦略(S×O戦略)

STP 分析

日本でプロ、アマ問わず幅広いターゲットで、きめ細やかなサービスと職人の手作りで商品を提供。

4P

1万円～5万円の価格帯で日本の直営店やインターネット小型スポーツ店で販売し、HPやSNS、数名のプロ選手と契約し広告を行う。

今回のSWOT、STP、4Pの三つの分析から久保田スラッガーは一人、一人の消費者にしっかりと向き合うきめ細かなサービスをインターネット(通販、提携小売店販売サイトなど)を通じて、直接消費者と関係を構築していることが今後も有効に機能するのではないかと。

また、久保田スラッガーがもの作りにかかる思いの強さとして、理念を貫いたものが存在する。久保田スラッガーの職人は「素手の感覚で扱えるグラブが理想」といい、一人、一人に一つ、一つの野球用品を作り上げ、最良の用品を追求し続けてきた。その中でも、久保田スラッガーが生み出した、「湯もみ型付け」という技術がある。この技術はグラブを企業秘密のお湯に浸し、使いやすい型をその場でつけるといった、革製品を扱う上で、セオリーにない技術を生み出した。この「湯もみ型付け」を行うことで、多くのプレイヤーからグラブの先まで神経が通っているような感覚という声が挙がり、職人の想いである手の形にあった型でプレイヤーにグラブを提供出来るようになった。こうした職人の想いや技術をきめ細かに多くの消費者にインターネットで伝えるべきである。

8. VRIO 分析

VRIO 分析とは、企業の経営資源の競争優位性分析である
 VRIO とは Value (価値)、Rareness (希少性)、
 Imitability (模倣可能性)、Organization (組織) の

頭文字で、経営資源を分析する際の4つの要素を示している。

ここでは、バリューチェーンの各活動の強みをVRIOによって分析する。今回は、製造業の主活動である「製品が顧客に到達するまでの流れと直接関係する活動」の製造、販売・マーケット、サービスと、支援活動である「主活動を支える活動」の技術開発、全般管理というバリューチェーンを設定した。その各バリューチェーンにおいてのVRIOを分析することで内部資源を明らかにする。またそのバリューチェーンでの二社それぞれの強みをヒアリングにより明らかにし、VRIO分析を実施した。

8.1 分析

製造業における、それぞれのバリューチェーンでの二社の強みは上記のヒアリングの回答結果により明らかになった。ここからVRIO分析のフレームを使用し、経営資源の競争優位性を分析する。

8.1.1 ミズノ

ミズノヒアリング

日時=2017年1月9日

方法=電話でのヒアリング

場所=美津濃株式会社大阪本社

相手=A氏

質問内容

1. 製造の強み
2. 販売・マーケットの強み
3. サービス面の強み
4. 技術開発面の強み
5. 全般管理構築の強み

回答

1. 日本（大阪・東京）、香港、韓国などに生産拠点を置く
2. 国内、海外の小型、大型スポーツ店に多くの種類を販売
3. ブランドカテゴリーを設け低価格から高価格の商品を多く提供
4. テネイシャスPROキップレザの採用
5. 経営理念の浸透

図12 ヒアリングによるミズノVRIO分析

バリューチェーン	V (価値)	R (希少性)	I (模倣可能性)	O (組織)
製造	◎	△	△	◎
販売・マーケット	◎	△	△	◎
サービス	◎	△	△	◎
技術開発	◎	○	○	◎
全般管理	◎	△	△	◎

(著者作成)

ミズノが有する経営資源の価値の部分では、経営方針の達成に有効かと言う面から見ると、どの強みも価値のあるものだと考える。ミズノの経営方針として世界企業になるため海外にミズノというブランドを広げるとある。また、幅広い市場での多様性を方針として掲げている。海外にも製造拠点を置き、販売に関しても、国内だけではなく、海外の小型、大型スポーツ店まで広げている。当然海外の市場でもブランドカテゴリーを設け、価格帯の幅広さや多くの商品を提供することを可能にしている。この点から経営方針に有効となっているのではないかと考える。また技術開発の強みにテネイシャスPROキップレザの採用とあるが、これはクラブに使用される、革の種類であり、テネイシャスPROキップレザは革の中でもミズノが契約しているプロ選手との意見交換により、採用された上質な革である。これまでのミズノの歴史、ブランドを支える新たなミズノブランドを創造するという長期的な方針から、現状維持ではなく、新たに商品の質を追求し、ブランドをさらに確立していくという考えで、このような価値のある強みが生まれたのではないかと考える。

次に希少性の部分では、ミズノの以外大手メーカーにも見受けられるであろうそれぞれ強みになるので希少性は低いと分析した。また、模倣可能性の部分でも他の大手メーカーが模倣に苦戦するであろう強みではないと分析した。

8.1.2 久保田スラッガー

久保田スラッガーヒアリング

日時=2017年1月9日

方法=電話でのヒアリング

場所＝株式会社久保田運動具店大阪本社

相手＝B氏

質問内容

- 1. 製造の強み
- 2. 販売・マーケットの強み
- 3. サービス面の強み
- 4. 技術開発面の強み
- 5. 全般管理構築の強み

回答

- 1. 職人の技術力が高い
- 2. 消費者と近い立場で販売
- 3. 部品種類の多さ
- 4. 革の表面にコーティング加工を施さない加工（湯もみ型付け）
- 5. 会社の規模や資本力に左右されない「ものづくり」へこだわり

図 13 ヒアリングによる久保田スラッガー-VRIO 分析

バリューチェーン	V (価値)	R (希少性)	I (模倣可能性)	O (組織)
製造	◎	○	◎	△
販売・マーケット	◎	○	△	○
サービス	◎	◎	◎	○
技術開発	◎	◎	◎	○
全般管理	◎	○	○	◎

(著者作成)

久保田スラッガーが有する経営資源の価値の部分でも経営目標の達成に有効化という面からみると、どの強みも有効だと考える。久保田スラッガーの経営方針として、一人、一人の想いに、一つ、一つの想いで応えるという考えを軸にして、消費者と共に職人が消費者にあった商品を作り上げるという方針を掲げている。ミズノに比べ、規模の小ささから海外にも市場を広げることは難しいが、それでも会社の規模に捉われず、消費者と向き合いこだわりをもって最適なものを作ることができていることが、全ての強みからも価値があることが分かる。

希少性については、今まで培ってきた職人の湯もみ型付けの技術での強みや、こだわりをもって商品を追求してきたからこそ様々な部品の多さが強みとしてある。ここでの部品の多さというのはグラブなどの装置になる部品のことで、多くの部品を様々なパターンで組み合わせることにより、一人、一人にあったデザインや形の用具の提供が可能になる。このような強みは久保田スラッガーが過去から現在まで消費者と近い距離で向き合ってきたからこそその強みであるため、ありふれた強みではないと分析し、希少性は高いといえる。模倣可能性の面でもこれらのことから、他社が簡単に真似できる強みではないと分析した。

8.2 比較

今回の VRIO 分析によって分かるミズノと久保田スラッガーの違いは、サービスと技術開発に大きく現れた。久保田スラッガーの久保田スラッガーがもの作りにかかる思いの強さと、きめ細かなサービス対応が競争優位性をもつことがここでも明らかになった。

9. 結果

大手メーカーは、多くの種類の商品を大量に提供、さらにブランドカテゴリーを設け幅の広い価格帯をカバーしている。プロ選手などを中心とした対応で商品改良し、市場を国内だけではなく、海外間で拡大している。また大手量販店中心の間接販売で消費者に商品を提供していき面がある。

中小メーカーは、職人のものづくりにかかる思いの強さ（全商品に魂を込めた手作り）があることや、一人、一人の消費者に対するきめ細やかなサービス対応が中小メーカーの大きな強みとして存在する。また、直営店もしくは提携小売店を通じた直接（もしくはそれに近い形態）販売で大手メーカーに比べ、消費者と近い販売形態をとっている。

分析の結果から大手メーカーはさらなるブランドの発展をおこなうマーケットインであることが分かる。中小メーカーは大量販売できないため、低価格での生産ができない。しかし、高価格でもこだわりをもった商品で勝負する、ある種のプロダクトアウトであることが分かる。

中小ならではの強みは、ものづくりにかかる思いの強さの裏に一人、一人に対するきめ細やかなサービス対応という要

因が存在することである。

10. 考察

中小メーカーは大量生産をしない、出来ないことや、すべての製品に高品質な材料、高度な技術を注ぎ込んでいるため、高価格での販売になっている。消費者にこの高価格を評価してもらうためには、中小メーカーならではの強みとしてのきめ細かなサービス対応策が活きてくる。しかし、多くの中小企業はそれを実践しきれていない。

本研究で分析したように、インターネットというプロモーションツールを最大活用し、生産者と消費者がダイレクトに繋がることできれば、こうしたきめ細かなサービス対応が今までより多くの人たちに可能になると考える。

11. 提案

プロモーションツールの活用方法として、HPなどでの販売方法に焦点をあてた。実際に正規代理店がネットで販売している際の商品一覧のページを目にした。そこには商品名のみ記載している。きめ細かなサービス力を発揮し、商品名を記載している部分に生産者（職人）の名前、想い、特徴や作業工程、最適なケアの仕方など該当する商品の詳細を、商品ごとに添付することを提案する。そうすれば、生産者を身近に感じることができ、消費者に安心感やその商品が良質な商品だということが実際に手に取らなくても分かるようになるのではないかと考えた。

この提案は一つの例として実現可能なものであり、この他にもインターネットというプロモーションツールを最大活用し、生産者と消費者がダイレクトに繋がる方法を中小メーカーは今後、考えていくことが生き残るために必要となる。

参考文献

・『企業レポート』 ミズノ ベースボールビジネスの強み

URL www.apparel-mag.com

(2017年1月30日最終検索日)

・株式会社久保田運動具店「KUBOTA SLUGGER」のオフィシャルサイト

URL www.kubota-slugger.co.jp/

(2017年2月5日最終検索日)

・中小企業庁FAQ「中小企業の定義について」

URL www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm

(2017年12月8日最終検索日)

・国内ベースボール市場 2013年シーズン（上）激化する競争、各社は生き残りの道を模索

URL <http://www.apparel-mag.com/sbm/article/market/234>

(2017年1月21日最終検索日)

・国内ベースボール市場を俯瞰する（上）13年シーズンに新規参入ブランドが増加

URL <http://apparel-mag.com/sbm/article/market/443>

(2017年1月21日最終検索日)

・嶋田充輝・内田和成・黒岩健一郎 編著（2016年度）

『1からの戦略論（第2版）』 碩学舎

・広瀬一郎（2016年度）『スポーツ・マネジメント入門』

東洋経済新報社